



The Organizational Agility Heartbeat - TOAH

EEN FRAMEWORK VOOR BEHEERSBARE WENDBAARHEID

Vincent Snijder, Henk Venema & Arthur Waterham

In een snel veranderende wereld moeten organisaties adequaat kunnen inspelen op interne en externe ontwikkelingen. Duurzaam succes hangt af van de snelheid waarmee aanpassingen in de strategie leiden tot een daadwerkelijke koerswijziging. Met andere woorden: hoe lang duurt het voordat de organisatie van koers verandert nadat er aan het 'strategiestuur' is gedraaid?

Op basis van onze ervaring in allerlei organisaties en situaties hebben we een lichtgewicht framework voor organisatorische wendbaarheid gecreëerd: The Organizational Agility Heartbeat (TOAH). Het belangrijkste kenmerk van dit framework is het **ritme** waarin organisaties hun strategie actualiseren, op basis daarvan hun koers aanpassen en vertalen naar voorspelbare uitvoering. Dit ritme is als een heartbeat die zorgt voor wendbaarheid binnen organisaties.

Dankzij TOAH kunnen leiders erop vertrouwen dat hun strategische beslissingen snel en effectief worden vertaald naar activiteiten in de hele organisatie. Het geeft hen het stuur in handen om de organisatie naar een succesvolle toekomst te leiden.

In dit artikel worden de belangrijkste punten van het TOAH-framework beschreven.

Overview

Binnen TOAH zorgt de ritmische interactie van drie parallelle tracks voor organisatorische wendbaarheid.

Strategische planning

Deze track richt zich op strategische planning op lange en korte termijn. Dit is de track waarin leiders de langetermijnvisie doorontwikkelen én de focus voor de volgende periode bepalen.

TOAH werkt in principe met een heartbeat-periode van een kwartaal. Afhankelijk van de specifieke situatie kan ook een andere periode worden gehanteerd. In omstandigheden waar meer wendbaarheid vereist is, zoals een crisissituatie of zeer volatiele marktomstandigheden, kan bijvoorbeeld een heartbeat van een maand worden gekozen. Of, in organisaties met stabielere marktomstandigheden, kan een ritme van zes maanden of een jaar voldoende zijn.

De strategie wordt bijvoorbeeld vastgelegd in een rolling roadmap: ieder kwartaal wordt een kwartaal aan de roadmap toegevoegd én worden de concrete prioriteiten voor het eerstvolgende kwartaal bepaald. Of er kan een thematische roadmap worden gebruikt, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen 'huidige prioriteiten',

‘volgende prioriteiten’ en ‘mogelijk later’. De inhoud van de roadmap wordt bepaald door externe en interne ontwikkelingen, maar ook door de voortgang, resultaten en ervaringen van de uitvoerende teams.

Uitvoering voorbereiden

Deze track legt de link tussen strategische planning en de daadwerkelijke operationele uitvoering in teams. De prioriteiten voor de volgende periode worden voorbereid totdat ze ‘klaar voor uitvoering’ zijn. Meestal betreft het een nadere analyse van de geprioriteerde onderwerpen, een verdere verfijning van de inhoud en verdeling over verschillende teams.

Uitvoering

Dit is uiteindelijk de track waar het allemaal om draait: allerlei ontwikkelteams en operationele teams leveren waarde - de daadwerkelijke producten, diensten en verbeteringen die de organisatie in staat stellen haar missie en strategie te realiseren.

Doordat deze teams direct gevoed worden vanuit de strategische koers kan de organisatie koerswijzigingen - groot of klein - snel doorvoeren in alle teams van de organisatie. Dit zorgt voor beheersbare wendbaarheid op organisatieniveau.

Handshakes

De drie tracks binnen TOAH moeten integraal en naadloos samenwerken om de gewenste wendbaarheid te bereiken. Zogenaamde ‘handshakes’ tussen de drie tracks zijn daarom cruciaal. Deze handshakes zorgen voor een balans tussen de strategische richting en de informatiestroom vanuit de operatie.

De strategische richting geeft aan waar de prioriteiten voor de komende periode liggen en welke veranderingen in de toekomstige roadmap voorzien zijn. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij veranderende marktomstandigheden (‘wat doet de concurrent’), waardoor een snellere introductie van onderdelen van de strategie noodzakelijk is.

De informatiestroom vanuit de operationele uitvoering gaat over zaken die in het huidige kwartaal op teamniveau zijn geleverd en geleerd. Bepaalde onderwerpen zijn wellicht ingewikkelder gebleken dan gepland. Of een technologie die door het team werd gebruikt blijkt zich sneller te ontwikkelen dan verwacht, waardoor voorheen onbekende mogelijkheden binnen bereik komen.

Uiteindelijk leiden deze handshakes tot een gebalanceerde en opnieuw gekalibreerde roadmap voor de toekomst en duidelijkheid in prioriteiten voor het komende kwartaal.

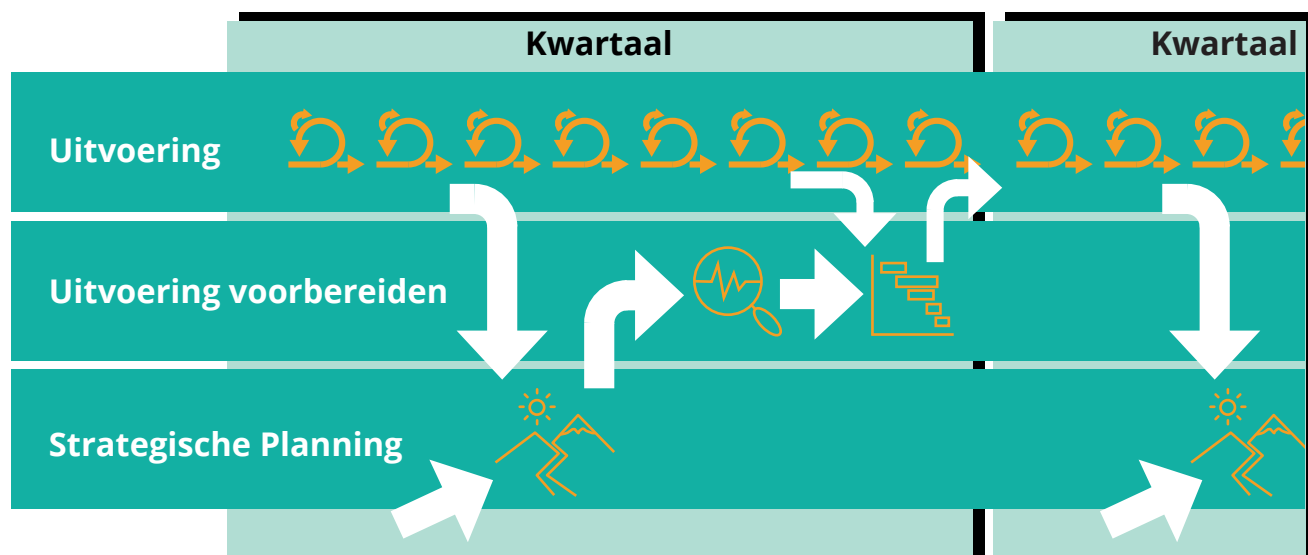
Obeya

TOAH leunt op de principes van Obeya, een krachtige visuele methode om sneller overzicht en inzicht te krijgen en daardoor betere beslissingen te maken, acties uit te zetten en verbeterinitiatieven te lanceren.

“Een Obeya is een fysieke ruimte waar visueel de link wordt gelegd tussen strategie en operatie. Door het ‘leiderschapssysteem’ te visualiseren ontstaat er een gezamenlijk beeld van waar we staan, waar we naartoe willen en wat nodig is om daar te komen.

Middels een ritme en routines bespreken we de juiste zaken op het juiste moment op de beste manier die ons op dat moment bekend is. Zo zijn vergaderingen in de Obeya kort, effectief en resultaat gericht in plaats van lang en stoffig zonder veel betekenisvolle actie.”

(Bron: <https://www.obeyacoaching.nl>)



NN GROUP - HR CAREER CENTRE

TOAH Best Practice

Medio 2020 heeft het NN HR Career Center de overstap gemaakt naar een agile organisatiemodel en bijpassende manier van werken. Er zijn nieuwe, multidisciplinaire squads samengesteld, gericht op talentdomeinen. Deze squads streven ernaar het beste talent voor NN Group te vinden, zowel tijdelijk als vast. Bovendien zijn er gildes ingericht om over squads heen te werken aan specifieke disciplines. De operationele activiteiten worden op een Kanban manier aangestuurd en voor continue verbetering is binnen alle squads en gildes een Scrum ritme geïntroduceerd.

"Naast dit ritme in de squads en gildes introduceren we nu een kwartaalritme om ons met alle teams van het Career Center op het volgende kwartaal te richten. We kunnen mooi voortbouwen op de kwartaalbijeenkomsten die er al waren. Het TOAH-framework biedt praktische kaders om de kwartaalbijeenkomsten op een duidelijke manier te structureren en het kwartaalritme te implementeren. Op die manier houden we alle teams bij elkaar om als één HR Career Center te acteren, terwijl ze allemaal zo autonoom mogelijk zijn."

Mirjam van den Brand - Head of
HR Career Centre, NN Group



Binnen TOAH wordt het Obeya-concept gebruikt om de informatie van de drie verschillende tracks te visualiseren en één plek te creëren waar besluitvorming plaatsvindt die gebaseerd is op feitelijke en zichtbare informatie. Een plek waar in één oogopslag de relatie tussen strategie en uitvoering duidelijk is.

Dit werkt alleen als meetbaar en inzichtelijk is in hoeverre een organisatie haar missie en strategie daadwerkelijk waarmaakt. Bijvoorbeeld door Objectives en Key Results (volgens de OKR-filosofie) te bepalen waardoor in een dashboard te volgen is of de organisatie op schema ligt.

Een Obeya kan zowel fysiek als digitaal worden ingericht.

Toepasbaarheid

TOAH is een lichtgewicht, inspirerend framework; het richt zich op de kern van wendbaarheid in organisaties en vermijdt onnodige complexiteit. Het is niet nodig om de hele organisatie te hervormen of allerlei nieuwe functies in te voeren. TOAH sluit op een laagdrempelige manier aan op bestaande processen in organisaties, zodat snel kan worden gestart en verdere verbeteringen kunnen worden doorgevoerd op basis van het heartbeatritme.

Het framework bestaat uit een set proces- en productbeschrijvingen, inclusief templates en voorbeelden, die veel houvast bieden bij het vertalen van TOAH naar de specifieke situatie van een organisatie.





Sluit aan op bestaande processen

Voor organisaties die al agile werken op teamniveau en een stap willen zetten naar agile werken met verschillende teams, is de implementatie van TOAH een passende, logische en relatief gemakkelijke volgende stap. TOAH sluit aan op bestaande processen rond agile methodologieën op teamniveau zoals Scrum en Kanban, Scaled Agile frameworks zoals SAFe en LeSS, methodes voor Agile Portfolio Management, modellen voor strategische planning zoals OGSM en benaderingen voor innovatie zoals Lean Startup.

TOAH is ook een goed startpunt voor organisaties zonder agile ervaring die meer wendbaarheid in hun organisatie willen brengen. Zo kan een meer traditioneel model met stuurgroepen, projecten en operationele lijnteams verrijkt worden met een kwartaalritme waarin stuurgroepen expliciet aandacht hebben voor de strategie en prioriteiten stellen voor het volgende kwartaal. Op basis van dit ritme kan dan steeds meer wendbaarheid in de hele organisatie worden gebracht.

Grote en kleine richtingsveranderingen, urgente situaties

TOAH zorgt ervoor dat veranderingen in de strategie snel en effectief worden doorgevoerd

in de hele organisatie met als resultaat een merkbare koerswijziging. Dit kunnen kleine of grote koerswijzigingen zijn, afhankelijk van de omstandigheden en de keuzes die de organisatie maakt.

Dit kan ook een grote verandering zijn als gevolg van een urgente situatie of een crisis. TOAH zorgt ervoor dat alle processen om te reageren zijn ingebed in de bedrijfsvoering. In een urgente situatie of crisis kan de organisatie terugvallen op dit automatisme, het ingesleten ritme en de bijbehorende processen. Het ritme van de heartbeat kan tijdelijk worden verhoogd om de situatie het hoofd te bieden.

Grootte van de organisatie

TOAH kan worden toegepast in grote en kleine organisaties, van scholen tot universiteiten, van gemeenten tot ministeries, van lokale bedrijven tot multinationals.

Het framework kan snel waarde toevoegen, ook in organisaties waar traditioneel jaarplannen of meerjarenplannen worden gehanteerd maar de verbinding met de uitvoering ontbreekt. Op basis van bestaande plannen en strategie kan snel een roadmap worden gemaakt. Door een ritme te introduceren om deze roadmap te evalueren en bij te werken, kan vervolgens de link met de

TOAH Best Practice

PRAKTIJSCHOOL OOST TER HOUT (HAARLEM)

Praktijkschool Oost ter Hout zocht een manier om de missie, visie en ambitie (zoals vastgelegd in het schoolplan voor de komende 4 jaar) te vertalen naar concrete acties. Er was behoefte aan een plan-do-check-act-cyclus zodat het schoolplan een levend, waardevol en richtinggevend plan zou zijn; niet alleen een verplicht document dat eens in de 4 jaar moet worden gemaakt. Ook was er behoefte om de verbinding tussen de verschillende schoolsecties te verbeteren.

"Op basis van het TOAH-framework is Vincent onlangs een programma gestart op onze school waar ik erg enthousiast over ben. Het simpele feit dat we nu een duidelijk ritme hebben waarin we samenwerken en bepalen waar we ons de komende periode op gaan focussen helpt enorm. Dit geeft veel vertrouwen. Ik weet zeker dat we met deze manier van werken onze ambities gaan realiseren."

Frits Roemers - directeur van Praktijkschool Oost ter Hout



TOAH Best Practice

BAM INFRA NL

BAM Infra NL begon haar agile reis door de IT-afdeling, genaamd Digital Information Services (DIS), om te vormen tot een Agile Scrum werkende afdeling. Vervolgens werd een mechanisme toegevoegd om op te schalen: ieder kwartaal werd een Big Room Planning georganiseerd, waarin alle teams een samenhangende globale planning maakten voor het volgende kwartaal. Dit kwartaalritme bood het leiderschap van BAM Infra NL een waardevolle kans: zij konden nu prioriteiten stellen en daadwerkelijk elk kwartaal richting geven aan de IT-teams. Toen het leiderschap het potentieel hiervan inzag, installeerden ze een portfolioboard om elk kwartaal 1) de langetermijnstrategie te herzien en 2) concrete prioriteiten te stellen voor de volgende periode.

“Door dit kwartaalritme te implementeren hebben we een expliciete link gelegd tussen strategie en uitvoering. Het is geweldig om zeker te weten dat de teams van Digital Information Services altijd bezig zijn met werk dat past bij de strategie én de meeste waarde levert voor BAM. Het TOAH-framework dat we hebben gebruikt om deze manier van werken te implementeren bleek krachtig, logisch en relatief eenvoudig te implementeren. Met de inbreng van verschillende mensen hebben we het op een iteratieve manier op maat gemaakt voor onze specifieke situatie. Ik geloof dat dit de kracht is van TOAH, vergeleken met een meer voorschrijvend en overweldigend framework zoals SAFe.”

Paul van den Heuvel – Lead IT Business Partner, Digital Information Services BAM Infra NL



concrete operatie op een agile manier gelegd en beheerd worden.

Als er sprake is van grote organisaties met een forse organisatorische gelaagdheid tussen strategie en uitvoering, zal het ritme van TOAH door die lagen heen gaan. Op die manier geeft TOAH grote organisaties het vermogen om te acteren als een startup: snel en effectief van koers wijzigen als dat nodig is. Belangrijk daarbij is dat er gestreefd wordt naar een minimum aantal lagen tussen strategie en uitvoering. Elke additionele laag zorgt voor interpretatie en werkt vertragend voor de gewenste executie van de strategie.

Het is ook mogelijk om TOAH in een specifiek onderdeel van een organisatie te introduceren, bijvoorbeeld op een bepaalde afdeling waar wendbaarheid vereist is.

In organisaties waar grote veranderingen worden bestuurd door middel van veranderprogramma's, kan TOAH ook worden toegepast. In dat geval kunnen de programmadoelstellingen snel en effectief naar de projecten of teams worden gebracht en kan de feedback uit de uitvoeringslaag snel worden geïnterpreteerd en verwerkt in vervolgstappen binnen het programma. Op deze manier kunnen programma's op een agile manier naar hun doelen toe bewegen.

Conclusie

TOAH is een praktisch framework dat de belofte waarmaakt die 'Agile' al jaren doet: het leidt tot de beheersbare organisatorische wendbaarheid die nodig is om succesvol te zijn in een snel veranderende omgeving, zodat organisaties hun missie kunnen blijven vervullen.

Gebaseerd op hun ervaring bij verschillende organisaties in diverse omstandigheden hebben drie partners van Inspinity TOAH ontwikkeld - een lichtgewicht framework voor wendbaarheid op organisatieniveau. Neem contact op met één van ons als je vragen hebt of als je interesse hebt om TOAH toe te passen. Bezoek onze website voor meer informatie: <https://toahframework.com>



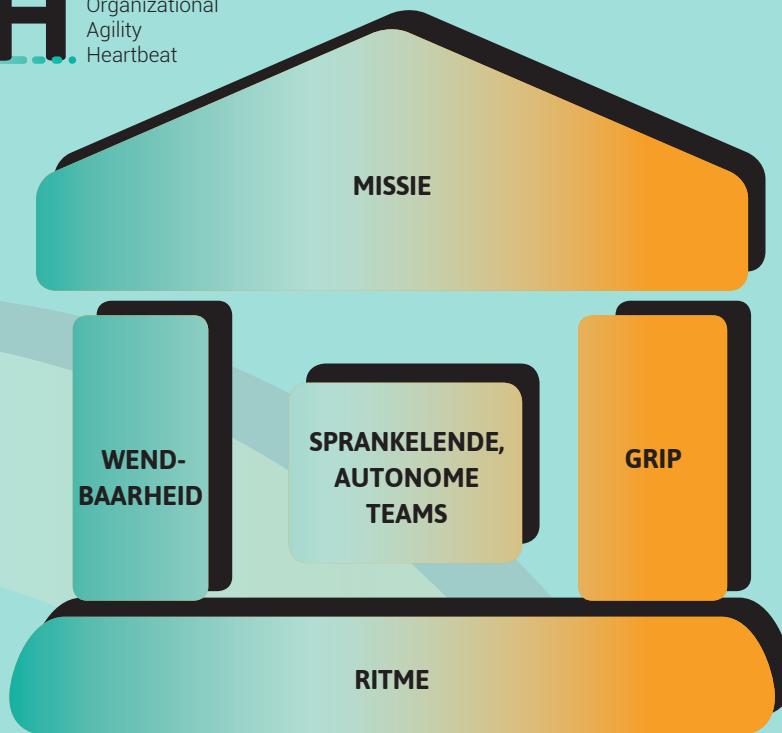
Vincent Snijder
snijder@inspinity.nl
(06) 27 08 77 62



Henk Venema
venema@inspinity.nl
(06) 54 28 79 50



Arthur Waterham
waterham@inspinity.nl
(06) 83 80 23 40



De basis van TOAH is ritme. Dit ritme is de solide basis om zowel wendbaar te zijn als grip te hebben. Hierdoor creëert TOAH een situatie waarin sprankelende, autonome teams samen een beheersbare organisatie vormen die haar missie op een duurzame manier kan vervullen.

RITME

Ritme is de basis van TOAH. Dit is de heartbeat waarin organisaties hun visie en strategie actualiseren, op basis hiervan hun koers aanpassen en vertalen naar voorspelbare uitvoering. Dit ritme zorgt ervoor dat leiders in organisaties continu worden geïnspireerd en gefaciliteerd om hun strategische visie verder te ontwikkelen en koerswijzigingen te vertalen naar alle operationele teams. In hetzelfde ritme wordt de leiding gevoed met inzichten die voortkomen uit de uitvoering. Deze handshake kan leiden tot nieuwe inzichten voor de strategische visie.

SPRANKELENDE, AUTONOME TEAMS

Door TOAH te gebruiken is het voor elk team volkomen duidelijk hoe het bijdraagt aan de strategie en missie van de organisatie. En andersom: de organisatie ziet welke bijdrage elk team levert. Er is vertrouwen en transparantie binnen en tussen de teams. De teams werken zo autonoom mogelijk: ze zoeken naar de beste oplossingen op basis van de expertise van de teamleden - oplossingen die de meeste waarde toevoegen. Dit gevoel van zingeving, autonomie en vakmanschap zijn belangrijke voorwaarden

voor mensen en teams om trots en sprankelend te zijn: ze halen het beste uit zichzelf, creëren veel positieve energie en leveren optimale waarde voor de organisatie.

WENDBAARHEID

TOAH verhoogt de snelheid en effectiviteit waarmee een strategische koerswijziging binnen een organisatie leidt tot een merkbare verandering van de geleverde producten en diensten. Deze wendbaarheid is cruciaal om succesvol te zijn in de dynamische wereld waarin we leven.

GRIP

TOAH biedt leiders van organisaties grip en controle. Het biedt de zekerheid dat de strategische visie door de hele organisatie stroomt en een reële impact heeft op de uitvoering. Leiders hoeven niet langer te hopen dat hun visie de uitvoerende teams zal sturen, of zware controlemaatregelen te nemen om dit af te dwingen - ze kunnen erop vertrouwen. Grip is cruciaal voor wendbaarheid, aangezien grip nodig is om te sturen.

MISSIE

Uiteindelijk leidt de toepassing van TOAH tot de beheersbare wendbaarheid die nodig is om succesvol te zijn in een snel veranderende omgeving, zodat organisaties hun missie kunnen blijven vervullen.